



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Forskningsprojektet 'Køn, Profession og Tradition'

Strunck, Jeanne; Holmgreen, Lise-Lotte

Creative Commons License
Ikke-specificeret

Publication date:
2015

Document Version
Accepteret manuscript, peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Strunck, J., & Holmgreen, L-L. (2015). *Forskningsprojektet 'Køn, Profession og Tradition'*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Forskningsprojektet 'Køn, Profession og Tradition'



Samarbejde mellem Aalborg Universitet og Nykredit 2011-2014

Rapport udarbejdet af:

Jeanne Strunck

Lise-Lotte Holmgreen

AFSLUTTENDE RAPPORT: FORSKNINGSPROJEKTET KØN, PROFESSION OG TRADITION

Forskningsprojekt i Nykredit om mænd og kvinders karrieremuligheder i ledelseslagene

I efteråret 2010 indgik Nykredit samarbejde med AAU om forskningsprojektet Køn, Profession og Tradition med henblik på at få afdækket formelle og uformelle diskursers betydning for mænd og kvinders karrierevalg og –muligheder i organisationen. Projektet blev afsluttet i december 2014. Dette er den endelige rapport for det samlede projekt, som beskriver projektets udgangspunkt, proces og væsentligste resultater.

Rapporten er inddelt i følgende afsnit:

1. Projektets samfundsmæssige og organisatoriske forankring og relevans
2. Formål og forskningsspørgsmål
3. Teoretisk og metodisk udgangspunkt
4. Data og dataindsamling
5. Analyse og væsentligste resultater
6. Konklusion

1. Projektets samfundsmæssige og organisatoriske forankring og relevans

Det er almindelig kendt, at kvinder og mænds karriereveje byder på forskellige udfordringer og muligheder, og at langt flere kvinder end mænd oplever vanskeligheder i forbindelse med at avancere til stillinger på (top)lederniveau. Man taler således om et 'glasloft' (Morrison et al. 1987), en usynlig barriere, som forhindrer mange kvinder i at få adgang til ledelsesposter. I Danmark er problemet udtalt med kun ganske få kvinder på de øverste ledelsesposter i landets private virksomheder og organisationer. I 2009 var det således kun 6,5% af alle topledposter, der var besat af kvinder (Danmarks Statistik 2009). I en rapport fra Ministeriet for Ligestilling og Kirke påpeges det yderligere, at rekrutteringen i mange danske virksomheder finder sted gennem ”ikke-synlige rekrutterings- og udvælgelsesprocesser eller via netværk, som oftest primært består af mænd”, hvilket betyder, ”at kvindelige ledertalenter ikke har samme mulighed for at komme i betragtning til stillingerne som mændene” (2012: 26). Dette billede understøttes også af undersøgelser af jobannoncer for lederstillinger, hvor de personlige kvalifikationer, der efterspørges hos potentielle kandidater, er af overvejende maskulin karakter (Holmgreen 2013). Dette er paradoksalt, når det kan påvises, at flere kvinder i virksomhedernes ledelse har en positiv indvirkning på bundlinjen (Catalyst 2008; Kossowska et al. 2005; McKinsey og Company 2007).

I forhold til udviklingen på det samlede danske arbejdsmarked er finanssektoren ingen undtagelse, hvor en væsentlig del af sektorens topledposter er besat af mænd. En undersøgelse

fra 2006 (Ellehave og Søndergaard 2006) viser, at en af de væsentligste årsager til de ulige muligheder for mandlige og kvindelige ansatte i finanssektoren er en kombination af biologiske og kulturelle faktorer, som påvirker forståelsen af relationerne mellem mænd og kvinder. Sektoren er med andre ord præget af kulturelt forankrede, stereotype forestillinger om, hvad mænd og kvinder kan, herunder hvem der er bedst egnet til at være leder (Alvesson og Billing 2009; Greenwood og Andersson 2009; Holmes 2006). Dette billede er blevet bekræftet i en senere undersøgelse af mænd og kvinder i ledelseslagene i en større dansk bank, hvor netop kvinders adgang til lederposterne er begrænset af stereotype forestillinger om kvinder som mødre og dermed omsorgsorienterede og mænd som forsørgere og dermed karriereorienterede. Dette forhold understøttes yderligere af, at deltagelsen i mandsdominerede netværk er fremmede for den enkeltes karrieremuligheder i banken (Askehave et. al 2008; Holmgreen 2009).

I forhold til disse undersøgelser er Nykredit umiddelbart markant anderledes. Gennem årene har man gjort en kontinuerlig indsats for at fremme ligestilling mellem kønnene, og man har gjort det til en mærkesag at sikre mangfoldighed og åbenhed i besættelsen af stillinger i alle stillingskategorier. Man har således også opnået en høj andel af kvinder i de nederste ledelseslag og en fortsat høj, men noget mindre andel på mellemste og øverste ledelsesniveau. I 2014 var andelen af kvinder på nederste, mellemste og øverste ledelsesniveau henholdsvis 48%, 22% og 12% (Nykredit 2014).

Ovennævnte resultat er udtryk for en organisationskultur, hvor mangfoldighed og ligestilling er centralt, og hvor diverse organisatoriske tiltag har været med til at sikre flere kvinder i ledelse. Ikke desto mindre er andelen af kvinder på mellemste og øverste ledelsesniveau fortsat relativt lav. Vi har derfor i dette projekt ønsket at se på, om andre forhold end organisatoriske eller social-økonomiske forhold, bidrager til en vigende tilgang af kvinder i de øvre ledelseslag (se bl.a. Rosener 1990; Davidson og Cooper 1992; Wirth 2000; Dansk Industri 2004; Kossowska 2005; Smith et al. 2006). Vi har med andre ord ønsket at se på, hvordan diskurser, dvs. sprogbrug, medvirker til at opretholde eller nedbryde forskellen mellem mænds og kvinders karrieremuligheder i en dansk erhvervs- og organisationskontekst. Dette fokus udspringer af de sidste 10-20 års fokus på diskurs som en væsentlig faktor i konstruktionen og dekonstruktionen af magtrelationer i sociale grupper (fx i organisationer), herunder dannelsen af sociale aktørers identitet og roller (Fairclough 1992, 2003; Meyer og Wodak 2001; Baxter 2010). Se mere herom under afsnit 3.

2. Formål og forskningsspørgsmål

Formålet med projektet 'Køn, Profession og Tradition' har været at undersøge, hvordan mænd, kvinder og deres respektive identiteter og roller konstrueres diskursivt i Nykredit, og hvordan dette påvirker deres mulighed for at blive ledere i organisationen. Formålet har således været at undersøge:

- 1) Hvordan Nykredit konstruerer mænd og kvinder i organisationen gennem de formelle diskurser, herunder hvordan sproglige og diskursive praksisser bidrager til en definition af de to køns roller og identiteter. I denne sammenhæng skal formelle diskurser forstås som de konstruktioner, der eksisterer i organisationens beskrivelse af fx organisationskultur, personalepolitik, job- og funktionsbeskrivelser, jobannoncer, etc.
- 2) Hvordan, gennem uformelle diskurser, Nykredits ledere og medarbejdere konstruerer mænd, kvinder, roller og identiteter i organisationen. I denne sammenhæng skal uformelle diskurser forstås som de diskurser, lederne og medarbejderne trækker på, når de taler om og med hinanden på arbejdspladsen. Følgelig er uformelle diskurser primært af mundtlig karakter.
- 3) Konsekvenserne af de formelle og uformelle diskursive konstruktioner for mænd og kvinders karrieremuligheder, herunder deres mulighed for at bevæge sig op ad karrierestigen i Nykredit.

3. Teoretisk og metodisk udgangspunkt

Undersøgelsen baserer sig på en socialkonstruktivistisk tilgang med diskurs og diskursanalyse som det teoretiske og metodiske udgangspunkt. Inden for socialkonstruktivismen er man af den overbevisning, at vi som mennesker skaber vores egen 'virkelighed' gennem talrige (bevidste/ubevidste) valg, snarere end på basis af 'naturlige' eller givne love. Som følge heraf undersøger socialkonstruktivistiske studier, hvorledes sociale aktører skaber deres virkelighed gennem deres måde at tale om den på, dvs. gennem diskurser (Jørgensen og Phillips 1999; Phillips og Hardy 2002).

Denne opfattelse af en konstrueret social virkelighed deles af mange forskere inden for den del af kønsforskningen, der berører forholdet mellem køn, sprog og diskurs (fx Wodak 1997; Sunderland 2004; Holmes og Marra 2004; Holmes 2006; Litosseliti 2006; Mullany 2007). Her argumenterer man for, at forskellene mellem mænd og kvinder (og dermed mellem deres sprogbrug) ikke alene kan forklares via teorier om dominans, kultur og socialisering, men at køn som socialt fænomen i høj grad defineres i interaktionen mellem mænd og kvinder. I denne interaktion er det ofte de dominerende kønsdiskurser (fx at mænd er resultatorienterede og kvinder er omsorgsfulde), der som udgangspunkt fastsætter normerne for, hvordan de to køn kan og bør opføre sig, men aktørerne kan gøre op med disse diskurser og i stedet tillægge sig kønnede subjektpositioner, dvs. at kvinder kan tilegne sig maskuline træk i bestemte situationer og mænd kvindelige. Denne forståelse, som udspringer af Judith Butlers (1990) ideer om køn som et performativ¹, giver mænd og kvinder mulighed for at konstruere forskellige

¹ Når man anskuer køn som et performativ, ser man ikke køn som en fast social kategori, men som en social konstruktion, der opnås i (inter)aktion. Dvs. køn er en identitet, som individer opnår ved at gentage de samme handlinger over tid. På denne måde kan det enkelte individ udvise feminine eller maskuline træk uden at være underlagt prædefinerede kategorier såsom mand og kvinde (Butler 1990).

kønsidentiteter (maskuline som feminine) for sig selv og andre, og på denne måde ophæves forståelsen af køn som noget, der er biologisk og socialt givet. Til trods for denne forskningsmæssige indsigt er der dog stadig, som antydnet ovenfor, en samfundsmæssig tendens til at placere mænd og kvinder i prædefinerede, normative kategorier, som sætter klare grænser for, hvilke roller de to køn kan udfylde, og for, hvordan de kan opføre sig i forskellige situationer, herunder om de kan være ledere eller ej (Holmes og Meyerhoff 2003).

4. Data og dataindsamling

I projektet har vi arbejdet med forskellige data- og dataindsamlingsmetoder, som alle lægger op til kvalitative analyser (her repræsenteret som diskursanalyse). Kvalitative analyser er karakteriseret ved, at man fortolker og analyserer menneskelig adfærd for herigennem at opnå en forståelse for, hvorfor mennesker opfører sig, som de gør, og træffer de valg, som de gør. Data for sådanne analyser består derfor ofte også af tekster, samtaler, fx interviews, og observationer, som kan bidrage til at opnå denne forståelse.

Med henblik på at besvare forskningsspørgsmålene under afsnit 2 var undersøgelsen af de formelle og uformelle diskurser i Nykredit baseret på dataindsamling over flere omgange og på flere ledelsesniveauer. Dette sikrede dels en trinvis afdækning af diskurserne, hvor konklusionerne fra det ene niveau dannede grundlag for dataindsamlingen og analyserne på det næste, og dels at diskurserne på de forskellige ledelsesniveauer i organisationen kunne afgrænses fra de øvrige.

Følgende proces og tidsplan dannede grundlag for dataindsamlingen:

- 1. Afdækning af den officielle organisationskultur i Nykredit (periode: 2011)**
Data: Nykredits hjemmeside og diverse interne og eksterne dokumenter
- 2. Afdækning af karriereveje og karrierevalg på nederste ledelsesniveau (periode: 2012-13)**
Data: Interviews med eksisterende og tidligere team- og funktionschefer i linje og stab
- 3. Afdækning af karriereveje og karrierevalg på mellemste ledelsesniveau (periode: 2013-14)**
Data: Interviews med afdelings-, område- og centerdirektører, HR konsulenter
- 4. Afdækning af øverste ledelses konstruktioner af karriereveje og –muligheder (periode: 2014)**
Data: Interview med HR direktør.

Afdækningen af den officielle organisationskultur i Nykredit havde særligt fokus på personalepolitik, ledelsesmodel, lederrekruttering og lederkurser. Vi studerede og analyserede først og fremmest organisationskulturen, som den bliver italesat på Nykredits hjemmeside (www.nykredit.dk) og i diverse interne og eksterne dokumenter, herunder personalebladet Zoom In (2010), HR Årsresume (2009), i Ledelsesmodellen, i beskrivelsen af lederkurserne, og i

forskellige jobannoncer for lederstillinger (bl.a. for stillinger som centerdirektør og funktions- og teamchefer). Ligeledes undersøgte vi, hvorledes roller og identiteter konstrueres for henholdsvis kvindelige og mandlige medarbejdere generelt. På basis af konklusionerne i disse forundersøgelser blev der udarbejdet en interviewguide (se bilag 1-4) til brug ved de efterfølgende enkeltmandsinterviews med henholdsvis team- og funktionschefer (nederste ledelsesniveau), afdelings-, område- og centerdirektører (mellemste ledelsesniveau) og HR direktør (øverste ledelsesniveau). Denne del af undersøgelsen besvarer primært forskningsspørgsmål 1, jf. ovenfor.

Afdækningen af karriereveje og karrierevalg på nederste ledelsesniveau involverede semi-strukturerede interviews med team- og funktionschefer i linje og stab forskellige steder i landet. Respondentgruppen bestod af 7 team- og funktionschefer i henholdsvis Jylland, på Fyn og på Sjælland. Af disse 7 var 4 mænd og 3 kvinder i alderen 20 til 55.

Formålet med disse interviews var bl.a. at afdække, i hvilket omfang de roller og identiteter, som de formelle diskurser udstikker, fastholdes eller udfordres i de mere uformelle diskurser i organisationen. Fokus i interviewene var således følgende (jf. bilag 1):

- Beslutning om at gå ledelsesvejen og rekrutteringsprocessen
- Motivationen til at blive leder
- Rollemodeller
- Ledelsesværdier
- Stillingannoncers appel, dvs. motiverer annoncernes ordvalg respondenterne til at søge lederstillinger
- Respondentens egen opfattelse af den gode leder
- Organisationens konstruktion af den gode leder.

Sammen med næste punkt besvarer denne del primært forskningsspørgsmål 2.

Afdækningen af karriereveje og karrierevalg på mellemste ledelsesniveau involverede semi-strukturerede interviews med afdelings-, område- og centerdirektører i linje og stab forskellige steder i landet, tidligere team- og funktionschefer samt HR-konsulenter i hovedsædet i København. Respondentgruppen bestod af 10 direktører fra Jylland og på Sjælland, 5 tidligere funktions- og teamchefer samt 2 HR-konsulenter fra København. Af disse 17 var 11 kvinder og 6 mænd i alderen 35 til 55.

Formålet var ligesom ovenfor at afdække, om formelt definerede roller og identiteter fastholdes eller udfordres i de mere uformelle diskurser i organisationen. Fokus i interviewene med direktørerne og de tidligere funktions- og teamchefer var således følgende (jf. bilag 2-3):

- Beslutning om at gå ledelsesvejen og rekrutteringsprocessen
- Motivationen til at blive leder

- Motivation af medarbejdere til at gå ledelsesvejen
- Rollemodeller
- Stillingannoncers appel, dvs. motiverer annoncernes ordvalg respondenterne til at søge lederstillinger
- Respondentens egen opfattelse af den gode leder
- Organisationens konstruktion af den gode leder
- Avancementsmuligheder.

Afdækningen af øverste ledelses konstruktioner af karriereveje og –muligheder involverede et semi-struktureret interview med Nykredits HR direktør i København. Formålet med dette interview var bl.a. at afdække Nykredits rekrutteringsstrategi for ledere (med særligt fokus på køn), herunder hvad topledelsen definerer som den gode leder, og hvorledes dette italesættes gennem de formelle og uformelle diskurser (jf. bilag 4). Herigennem belyses forskningsspørgsmål 1 og 2, hvilket leder frem til en samlet konklusion og besvarelse af forskningsspørgsmål 3, jf. ovenfor.

I det følgende vil projektets analyser og væsentligste resultater blive gennemgået.

5. Analyse og væsentligste resultater

5.1 Kultur og ledelsesværdier italesat i organisationens egne medier.

I forbindelse med undersøgelsen af diskurser i organisationen, som kan tænkes at have betydning for medarbejdernes muligheder og motivation for at søge lederstillinger, har en indledende undersøgelse af skriftlige diskurser om organisationskulturen fremsat af organisationen selv som nævnt ansporet til indholdet i de senere interviews af ledere på forskellige niveauer. Italesættelser af organisationens kultur er fremsat i organisationens forskellige medier som hjemmesiden (2011), personalebladet Zoom In (2010), HR årsresuméet (2009), promovring af lederkurser (2011), ledelsesmodellen (2011), og endelig repræsenteres kulturen diskursivt i annoncer for lederstillinger (eksempler fra 2010). Disse medier er dels rettet mod interne dels mod eksterne modtagere og består af forskellige tekstgenrer, men selvom tekstgenrerne er forskellige, italesætter de alle organisationskulturen og præsenterer hver især forskellige aspekter af den.

På hjemmesiden (www.nykredit.dk), som er rettet mod både interne og eksterne brugere, udgør temaer som 'åbenhed, diversitet, sundhed/fritid' samt en beskrivelse af, hvordan organisationen tager hånd om medarbejdernes velfærd en væsentlig del. Temaet om diversitet italesættes bl.a. som:

Vi ... ønsker ... gennem arbejdet for mangfoldighed at påtage os et samfundsmæssigt ansvar

Eksemplets diskurs præsenterer organisationen som 'den gode samfundsborger', der tager ansvaret for mangfoldighed alvorligt. Det følgende eksempel viser, at selv om organisationen på undersøgelsestidspunktet havde 'kvinder i ledelse' som fokusområde og generelt prioriterer en bred opfattelse af begrebet mangfoldighed, så vægtes alle aspekter af ansøgeren, og ansættelsen er altså ikke betinget af køn, etnicitet eller alder:

Vi rekrutterer de bedst kvalificerede medarbejdere – fagligt, socialt og personligt

I forhold til temaet 'diversitet og ledelse', italesættes ledelse i form af både såkaldt hårde og bløde værdier i beskrivelser af lederkurser og ledelsesmodellen (2011). Der er fx. megen fokus på rationelle værdier som strategisk formåen, beslutsomhed, resultatorientering, forretningsfaglig indsigt, omstillingsevne og præstationsorientering på den ene side. På den anden side italesættes bløde værdier som f.eks. kommunikation, nærvær, situationsbestemt ledelse, teambuilding, motivation og udvikling. Til sammen udgør disse to hold værdier præsentationer af de kompetencer, som forventes af ledere i organisationen og som efterspørges i stillingsannoncer vedrørende lederstillinger. Et eksempel herpå ses fx. i et opslag ang. en centerdirektørstilling fra 2010, hvor hårde og bløde værdier diskursivt er til stede:

resultatorienteret anfører, analytisk og struktureret, bære førertrøjen, effektiv porteføljestyring og lønsomhed, gennemslagskraft og faglig kunnen, stærk indlevelsessevne, motiverende, vækker tillid og kender værdien af samarbejde

Et andet eksempel på ledelsesdiskurs kommer til udtryk i et interview med en direktør på en golfbane (Zoom In). Hensigten er at præsentere personen bag lederrollen, hvilket giver et indtryk af den vægt, organisationen lægger på at pointere den menneskelige faktor i ledelse, samtidig med at interviewet tjener som eksempel på medarbejdertrivsel i form af sundhed. Ledelse og trivsel er ligeledes emner i Årsresuméet, der er et internt medie for lederne, og hvori yderligere andre aspekter af kulturen italesættes, idet der er fokus på mobilitet, demografi, køn, imagemåling, kompetencer, lederpipeline, forandring, løn og personale, fleksibilitet.

Organisationens holdning til ledelse og lederrollen italesættes desuden i Zoom In som det at tage ansvar for udviklingen af medarbejderne, således at de bidrager til organisationens virke, men også får mulighed for faglig udvikling og realisering af personlige ambitioner:

Vi understøtter ... organisationens ledere i at mestre helhedsorienteret, situationsbestemt og nærværende ledelse med fokus på udvikling af den enkelte medarbejder og samspillet i enheden

Som det fremgår af diskursen i eksemplet pointeres hårde såvel som bløde værdier, hvilket ligger i tråd med, at tidligere koncerndirektør Peter Engberg i kraft af rollen som ligestillingsambassadør i Zoom In giver udtryk for organisationens gode vilje til kønsdiversitet, men samtidig peger på tilstedeværelsen af ukendte faktorer, der tilsyneladende blokerer for gennemførelsen af diversitet i det ønskede omfang.

I forhold til forskningsprojektets undersøgelser af muligheder og motivationsfaktorer for at ansøge om lederstillinger i organisationen, fremstiller de skriftlige medier og de forskellige skriftlige tekstgenrer således organisationskulturen og dens værdier som forskelligartet og

sammensat. Der er altså tale om et flerfacetteret billede, som en evt. kommende leder/ansøger skal forholde sig til. De forskellige diskursive repræsentationer af kulturen og af ledelsesværdier og trivsel leder frem mod spørgsmålet om, hvorvidt og hvordan de evt. har indflydelse på medarbejdernes muligheder og motivationer for at søge lederstillinger. En dybdegående undersøgelse af muligheder, motivationsfaktorer og ledelsesværdier blev som nævnt foretaget gennem interviews med nogle af lederne på flere niveauer i organisationen. De følgende afsnit redegør for resultaterne af disse analyser.

5.2 Motivation for lederstillinger og ledelsesværdier italesat af team- og funktionschefer

Den første runde af interviews foregik med syv team- og funktionschefer i januar 2012. På baggrund af respondenternes udsagn viser der sig især tre centrale temaer ud af de samlede syv, der blev spurgt ind til:

1. Hvad der har ansporet og været motiverne bag respondenternes ansøgning om lederstillinger
2. Respondenternes opfattelse af ledelsesværdier og 'den gode leder'
3. Hvad organisationen anser for at være 'den gode leder' iflg. respondenterne

Med hensyn til respondenternes motivationer for at søge lederstillinger er der tre faktorer, som har været bestemmende for deres ønske om eller mulighed for at gå ledelsesvejen, uanset deres geografiske placering, stillingskategori eller placering i linje/stab. Respondenterne peger på ønsket om at prøve noget nyt, ønsket om at blive leder, og endelig er nogle blevet opfordret til at søge en lederstilling. Herunder følger et eksempel på ønsket om forandring:

Men jeg kunne jo godt mærke sårn' da jeg måske havde været der i fem år, der skulle ske noget mere i min hverdag. Så det var der jeg sårn' begyndte sårn' og afklare sammen med min nuværende chef, hvad er det egentlig at jeg, hvad er det jeg gerne vil i fremtiden. Og det var det sårn' lidt interessen startede for at, "jamen det ku' være det sku' være noget med ledelse og jeg havde det egentlig rigtig fint, når jeg havde med mennesker at gøre", så det var sårn' det arbejdede.... Prøvede vi at arbejde hen imod og sige, "jamen, hvad kan du så gøre nu for at udvikle dig", fordi at man ska' også have lidt erfaring for sårn' lige og gå videre... (Kvindelig funktionschef i linjen, begyndelsen af 30'erne)

Et andet eksempel viser ønsket om at have lederrollen:

Og jeg har også været tilfreds [i tidligere stillinger], men så opstod der en situation for nogle år siden, at det ikke var nok med det her faglige, at jeg skulle faktisk komme og påvirke hele systemet. På den måde, at jeg kunne undervise og bringe den viden videre, som jeg har til de andre ... i form af ledelse på den måde, at jeg faktisk skulle forbedre deres kvalifikationer. (Mandlig funktionschef i staben, starten af 50'erne)

Karakteristisk for disse udsagn er, at tanker om ledelse er noget, der er opstået over tid og gradvist blevet modnet. Det er altså ikke umiddelbart således, at respondenterne har set sig selv som naturlige ledere, men snarere at omstændighederne har gjort dette til et naturligt valg.

Endelig giver nogle respondenter opfordring fra egne ledere som årsag til deres ansøgning om lederstillinger:

Og det kom sig egentlig af, at min chef dengang kom og så spurgte, om ikke jeg syntes, at der var det her job, jeg ville prøve at starte i. (Mandlig funktionschef i linjen, starten af 40'erne)

... ja, så det er faktisk et år siden, så blev jeg et par gange spurgt af vores direktør hernede, og vores funktionschef, om ikke jeg var interesseret i at påtage mig opgaven som gruppeleder for vores xx-område (Kvindelig teamchef i linjen, starten af 50'erne)

For de fleste af respondenterne har en lederstilling som nævnt været et naturligt skridt i den personlige og karrieremæssige udvikling, og for mange af dem er dette skridt båret af egne ønsker om advancement. Dette har dog i flere tilfælde været kombineret med opfordring fra en af de nærmeste chefer til at søge en lederstilling. Det er således påfaldende, at flere af respondenterne sidder i disse stillinger, fordi de er blevet opfordret til at søge, og ikke fordi de 'bare' har søgt en given, opslået stilling. Dette antyder, at indførelsen af gennemsigtige rekrutteringsprocedurer fra opslag til ansættelse ikke nødvendigvis gør det alene, men at relationerne mellem medarbejder og chef fortsat spiller en rolle for den enkeltes advancementsmuligheder og motivation til at søge en lederstilling.

5.2.1 Køn og ledelse

Når vi sætter respondenternes beslutning om at gå ledelsesvejen i relation til diskussionen om køn og ledelse, ser vi ingen sammenhæng mellem disse to aspekter. Faktisk afkræfter to af respondenterne den fremherskende fordom om, at kvinder med små børn ikke søger lederjob, og at mænd gør karriere uanset familiemæssige bindinger, jf. disse to udsagn:

Og så kan man sige, der var måske en hel masse ting, der siger, ej, har jeg tid til det, og jeg har små børn, og jeg har altså... men jeg sagde, jamen ved du hvad, nu tager jeg chancen, og så ser vi, hvordan det går, og så gør jeg det. (Kvindelig funktionschef i staben, i 30'erne)

Og har været meget åben om at sige, jamen, jeg vil egentlig gerne prøve kræfter med det på et tidspunkt. Øhm, men dengang havde vi nogle mindre børn, som nu i dag er 10 og 6 ikke? Og det gør så, at i dag synes jeg egentlig, jeg har overskud til det. (Mandlig funktionschef i linjen, begyndelsen af 40'erne)

Bevæggrundene for at ville være leder begrænser sig overordnet til muligheden for at øve indflydelse og være med til at sætte kursen, muligheden for at arbejde med mennesker (kunder og medarbejdere), dvs. fokus på samarbejde, kommunikation og sparring og endelig ønsket om at skabe resultater.

Ifølge udsagnene fra team- og funktionscheferne er der ikke noget, der bekræfter, at mænd og kvinder tiltrækkes af henholdsvis 'hårde' eller 'bløde' værdier i ledelsesjobbet, således at mænd føler sig mere motiveret af forretningsdelen, og kvinder mere af samarbejdet med mennesker og

omvendt. Blandt respondenterne fordeler svarene sig nogenlunde ligeligt på de to kategorier. Med hensyn til respondenternes italesættelse af ledelsesværdier og det at være 'den gode leder' er der ikke tydelige forskelle i holdninger til ledelsesværdier i forhold til titel, køn og alder. Der kan dog på tværs af køn og alder ses en tendens til mere fokus på resultatskabelse hos ledere i linjen end hos ledere i staben (Strunck 2013). I de følgende udsagn vendes der op og ned på stereotype, normative teorier om køn og syn på ledelsesværdier, ifølge hvilke kvinder skulle være mere orienterede imod de såkaldte bløde værdier, det vil sige interaktionel / transformationel / kommunikationsorienteret ledelsesstil, og mænd mere orienterede imod transaktionel / rationel / emergente ledelsesstile, altså mere direkte og mere resultatorienterede. Som de følgende eksempler viser, følger team- og funktionscheferne i Nykredit ikke det stereotype kønsmønster med hensyn til opfattelse af ledelsesværdier og af, hvad 'den gode leder' står for:

Det er primært drive, forandring og skabe engagement. Og så er det også forretningsorienteret, men måske lige knap så højt. Jo, det at være forretningsorienteret er et krav til alle. Det er noget med overblik, og ja, forståelse af opgavernes omfang. Og god til at prioritere. Og god til at motivere. (Kvindelig teamchef i linjen, starten af 50'erne)

Det første er at styre butikken ud fra bløde, feministiske værdier, og så skal man være tæt på medarbejderne, ja som et teamwork, være tæt på dem. Og se på deres personlige udviklingsmuligheder, og så give dem trygge omgivelser for at komme videre. Faglig ballast er vigtig for at styre butikken, men det er også vigtigt, at man har den ledelsesmæssige evne. En leder er altid tæt på medarbejderne, helt nede på jorden, kan forstå deres processer, kan forstå deres problemer (Mandlig funktionschef i staben, i 50'erne)

Sammenholder man linje- og stabsansattes holdninger og går på tværs af ledertitlerne teamchef og funktionschef samt på tværs af køn viser det sig, at den gode leder af de fleste opfattes som den, der har overblikket, besidder stor faglig viden, kan motivere medarbejderne til at skabe resultater, kan nå deadlines og er en god kommunikator og sparringspartner.

5.2.2 Organisationens syn på 'den gode leder' iflg. respondenterne

Det tredje centrale tema i denne interviewrunde drejer sig om respondenternes kendskab til og syn på, hvad organisationen anser for at være 'den gode leder' set i forhold til organisationens egne ord om ledelse. Det følgende er eksempler på respondenternes opfattelse af organisationens syn på en god leder:

Så, men altså det der med, om det står et eller andet sted, det tror jeg egentlig ikke det gør. Men det er vel sådan noget, det er ånden... i butikken. Der bliver jo lavet nogle ledermålinger på os. (Kvinde, funktionschef i linjen, starten af 30'erne)

Jamen der findes jo bunker af, hvordan man skal være. Vi har jo en hel række ledelsesværdier for, hvordan du skal være som leder. (Kvinde, funktionschef i staben, midten af 30'erne)

Jamen det er jo sådan, at vi bliver løbende målt på, om vi er gode ledere. Men jeg kan ikke alle de, hvad hedder det nu, kompetencemål der bliver sat for os. Det er i hvert fald noget med at se enheden ind i den samlede koncern og tage koncernens mål. Og sparring og udvikling af værdier. (Mand, teamchef i staben, slutningen af 20'erne)

Hvis man betragter udsagnene i forhold til 1. linje – stab, 2. teamchef – funktionschef, 3. kvinde – mand synes der ikke at være et mønster, som peger på, at bestemte grupper har bedre kendskab til organisationens syn på 'den gode leder' end andre. I ovennævnte tre opstillede, modsvarende par er der repræsentationer af ledere med og uden kendskab til ledelsesmodellen / ledelseshjulet og nedskrevne ledelsesværdier. Kun enkelte ledere peger på konkrete værdier, som de mener, organisationen lægger vægt på: engagement og evne til forandring, faglighed og et humant feminint syn på ledelse. Derudover påpeger lederne, at ledelsesmodellen var blevet taget i brug kort tid før, de blev interviewet (januar 2012). Desuden mener flere, at organisationens syn på ledelse fremkommer gennem MUS og målinger af medarbejderes og lederes resultater og performance.

Som beskrevet i afsnittet om organisationens egne udsagn om kultur og ledelsesværdier fremhæver respondenterne lederes evne til at mestre helhedsorienteret og at udøve situationsbestemt og nærværende ledelse med fokus på udvikling af den enkelte medarbejder. Samtidig hermed påpeger de, at god ledelse består af såvel bløde værdier som kommunikation, nærvær og teambuilding som hårde værdier som resultatorientering, strategisk formåen, beslutsomhed, faglighed, omstillingsparathed, præstationsorientering, at være eksekverende og nytænkende. På baggrund af data fra interviewene kan der som beskrevet spores en tendens til, at bløde værdier primært er fremherskende i staben, mens hårde værdier følger lederjobbet i linjen, men at disse værdier og syn på ledelse ikke følger et kønsspecifikt mønster. Den gode leder betragtes generelt som den leder, der har overblik, stor faglig viden, kan motivere medarbejdere til at nå resultater og er en god kommunikatør og sparringspartner. Sammenligner man udsagn om den gode leder og om ledelsesværdier er der rimelig overensstemmelse imellem respondenternes udsagte ledelsesværdier og deres opfattelse af den gode leder i praksis.

5.3 Rekrutteringsprocesser og ledelsesværdier italesat af ledere på mellemste lederniveau

I forskningsprojektets anden fase blev ti ledere på mellemniveau (afdelings-, center- og områdedirektører), to HR konsulenter og fem tidligere ledere (team- og funktionschefer) interviewet. De temaer som viste sig at være af særlig interesse for studiet af diskursive konstruktioner af karrieremuligheder og motivation var især til stede i mellemlidernes opfattelser af rekrutteringsprocesser til lederstillinger og deres syn på 'den gode leder' set i forhold til, hvordan de opfattede organisationens syn på 'den gode leder'.

5.3.1 Rekrutteringsprocedurer

Temaet angående rekrutteringsprocesser er interessant, fordi opfattelsen af rekrutteringsprocesserne til lederstillinger på mellemste lederniveau adskiller sig en del fra

opfattelsen af de processer, som er i spil ved rekruttering til laveste lederniveau. Respondenternes udsagn peger på, at rekrutteringskanalerne til laveste lederniveau er transparente og foregår ved opslag og ansættelsessamtaler, medens opfattelsen er, at ledere til mellemste niveau primært rekrutteres ad uofficielle kanaler, gennem netværk og via interne aftaler. Det følgende er eksempler på opfattelsen af en transparent proces ved ansættelse på laveste lederniveau, sådan som respondenterne selv erindrer det:

Jamen det foregik på den måde, at ... jamen, den souschef, der var her, havde sagt op, og så skulle der søges en og så gik jeg og tænkte, ej, der var altså nogle ting, jeg kunne gøre her, som jeg kunne se manglede. Så tænkte jeg: "Nej, den søger jeg da bare". Så var jeg til formel ansættelsessamtale og test og blev så ansat derefter, ligesom enhver anden ville være blevet, selvom jeg var i afdelingen. Der var opslag ja, og det søgte jeg på (Kvindelig seniorrådgiver, tidligere souschef, starten af 50'erne)

Ja, den blev slået op. Øh, det skal de jo (Kvindelig centerchef, starten af 40'erne)

Ifølge data fra interviews med team-og funktionschefer og data fra interviews med mellemledere og tidligere ledere italesætter disse rekruttering til laveste lederniveau som en proces, der følger officielle retningslinjer og faste procedurer med stillingsopslag, samtaler og tests, måske efter opfordring fra egen chef. I modsætning hertil er der blandt lederne på mellemniveau en udbredt opfattelse af, at man rekrutteres som mellemleder på en mere indirekte måde uden om de officielle kanaler og procedurer, fx i forbindelse med organisationsændringerne i april 2012:

Jamen det fik jeg tilbudt i forbindelse med organisationsændringen for øh, altså, halvandet år siden. Jamen altså, man gør det på det tidspunkt, at man lægger privat og erhverv sammen, og på det tidspunkt er jeg områdedirektør for privatområdet. Og i og med man lægger privat og erhverv sammen, så kommer der jo en områdedirektør i overskud, og man valgte erhvervsområdedirektøren hele vejen igennem, og så blev jeg tilbudt at være centerdirektør, øhm... (Kvindelig centerdirektør, slutningen af 40'erne)

Samtidig med at mellemlederne anerkender eksistensen af en officiel procedure med opslag mm ved rekruttering, angiver de forskellige årsager til, at de selv er blevet ansat som ledere via deres netværk og meritter og uden om den officielle proces. For eksempel forklarer to respondenter ansættelsesprocessen på følgende måde:

Så om de bliver slået op, det ved jeg faktisk ikke... Og jeg tror, at jo højere op du kommer i hierarkiet, jo mere prikken er der. Så har de sgu besluttet sig, tror jeg (Kvindelig centerdirektør, slutningen af 40'erne)

Jeg fik tilbuddet, at det var her, de så mig... Ellers så er det helt klart min opfattelse, at øh, at Nykredit har en politik om, og jeg synes, jeg har ikke opdaget, lagt mærke til, at det ikke foregik sådan, at alle ledige jobs bliver slået op (Mandlig afdelingsdirektør, starten af 50'erne)

Den uoverensstemmelse der er mellem anerkendelsen af den officielle ansættelsesprocedure og respondenternes egen proces får en del af dem til at forklare forholdet med, at deres egen

ansættelsesproces har været atypisk i forhold til Nykredits generelle regler også på mellemliderniveauet:

Så det er sådan en lidt atypisk måde at få det [jobbet] på. Normale procedure? Jamen, det er, når der er nogle opslag, altså at når de bliver slået op, de lederjob der bliver slået op, at man søger på dem (Kvindelig afdelingsdirektør, slutningen af 40'erne)

Så vi kunne opføre os pænt, og håbe på, at vi blev ringet op, at de stadigvæk gerne ville have en [efter organisationsændringen] ... Altså, normalt ville de jo blive slået op, stillingerne (Kvindelig afdelingsdirektør, slutningen af 30'erne)

Respondenterne giver således udtryk for, at der er to hold procedurer ved ansættelse som leder på mellemniveau, en officiel og en uofficiel. Den officielle diskurs er den, som organisationen fremhæver som gældende, og den anerkendes som den 'normale' af organisationens ledere på alle niveauer. Det vil sige, at rekruttering foregår ved en transparent procedure med stillingsopslag, tests og samtaler, men denne procedure har ifølge undersøgelsesdata den største udbredelse ved rekruttering til laveste lederniveau på trods af den generelle anerkendelse. Den uofficielle diskurs drejer sig om rekruttering via netværk, samarbejdsrelationer og uden opslag, men denne procedure opfattes af respondenterne som 'atypisk' på trods af, at den er udbredt ved rekruttering til mellemliderniveauet. Denne ikke-transparente procedure italesættes altså som 'unormal'/'usædvanlig' og betinget af personlige forhold og relationer. På grund af den manglende erkendelse af, at den uofficielle diskurs og praksis er den mest fremherskende, kan det være vanskeligt at realisere ændringer af den, ligesom det kan være vanskeligt for kvalificerede kandidater uden for bestemte netværk at blive en del af rekrutteringsgrundlaget til mellemlidestillinger. Dette forhold synes ikke at være i overensstemmelse med den udmeldte politik.

5.3.2 Ledere på mellemste niveau om 'den gode leder' og om organisationens syn på 'den gode leder'

Lige som det forholder sig med opfattelsen af 'den gode leder' blandt ledere på laveste niveau kan data fra interviews med ledere på mellemste niveau ikke bekræfte den stereotype antagelse, at kvinder og mænd tiltrækkes af henholdsvis bløde og hårde ledelsesværdier, sådan at kvinder føler sig mest motiveret af samarbejdet med mennesker og mænd mest af det forretnings- og resultatorienterede. Generelt på tværs af linje – stabe og kvinder – mænd viser respondenternes svar, at 'den gode leder' opfattes som den person, der kan skabe resultater gennem andre, den der forstår at tage hånd om sine medarbejdere og deres faglige udvikling, og er den der går forrest og tager initiativ. I forhold til data fra interviews med ledere på laveste niveau er der blandt ledere på mellemste niveau dog en tendens til stærkere fokus på det enkelte menneske og på empati. Det følgende er eksempler på respondenternes syn på 'den gode leder':

Jamen altså, den gode leder, det er den, der tager hånd om sine medarbejdere, den gode leder en, der kan sætte ting i værk, få ting til at ske. Men aldrig på bekostning af sine medarbejderes ve og vel, eller hvad skal vi sige. Men det er en leder, der får tingene til at

ske på den gode måde. Det er en god leder. Og som får udviklet sine medarbejdere
(Kvindelig afdelingsdirektør, starten af 40'erne)

Jamen, det er empati, vil jeg sige. Og så selvfølgelig en forretningsmæssig forståelse
(Mandlig afdelingsdirektør, slutningen af 30'erne)

Adspurgte om deres opfattelse af, hvad organisationens syn på 'den gode leder' er, viser det sig ligesom blandt ledere på laveste niveau, at mellemlederne har svært ved at fremkomme med klare definitioner. Nogle henviser til aspekter, som svarer til deres eget syn på 'den gode leder', andre henviser til ledelseshjulet uden at kunne præcisere indholdet nærmere, medens andre igen ikke har noget indtryk af ledelsens syn:

Ja, du kan helt sikkert læse det er sted, det er jeg slet ikke i tvivl om, for det er en holdning i Nykredit, at vi skal være motiverende, ikke? Altså, det er en af vores ledelsesværdier, ikke? ... Så det er jo vigtigt for koncernen, at vi udvikler hos medarbejderne (Kvindelig afdelingsdirektør, starten af 40'erne)

Jeg må jo konstatere ud fra det her [Ledelseshjulet], at man ønsker faglighed ind i lederjobbet herude. Faglighed på nogle segmenter, og så noget kreditmæssigt (Kvindelig områdedirektør, slutningen af 40'erne)

Ved præsentation af et stillingsopslag (fra 2010) på niveau med respondenternes egne stillinger bekræfter deres udsagn usikkerheden om, hvilke lederegenskaber organisationen efterspørger:

Men hvordan man lige skulle udforme den ... men jeg synes, de har en tendens til at være lidt jubelagtige ... Jo, jo, der er ikke meget DNA over det (Mandlig afdelingsdirektør, slutningen af 30'erne)

Jeg kunne aldrig drømme om at søge sådan en stilling ... Ja, men jeg tror, den er meget for stereotyp, og man søger en stereotyp af en bankleder (Mandlig afdelingsdirektør, midt 40'erne)

Det, det synes jeg er problemet med, æh, jeg synes faktisk, at vi er ikke særlig gode til at lave stillingsopslag i Nykredit, det er vi ikke. Det er bare min personlige holdning, når man læser stillingsopslag andre steder fra, synes jeg, at man, jo flere detaljer, jo bedre. Og jeg synes, specielt når det er internt, så kan man faktisk godt tillade sig at være ret detaljeret, og jeg synes, vores er alt for overordnede (Kvindelig afdelingsdirektør, starten af 40'erne)

Den usikkerhed som respondenterne giver udtryk for, og den vaghed de opfatter indeholdt i opslaget, kan tænkes at være en medvirkende årsag til, at nogle medarbejdere ikke søger sådanne lederstillinger.

Med hensyn til opfattelsen af 'den gode leder' peger undersøgelsen igen på to diskurser: 1. en officiel, hvor 'den gode leder' defineres ved værdierne i Ledelseshjulet, og som er en diskurs de fleste respondenter har kendskab til, men ikke er i stand til at italesætte, og 2. en uofficiel diskurs, hvor lederne definerer 'den gode leder' som værende empatisk, teamorienteret, initiativrig, motiverende og resultatorienteret. På trods af respondenternes manglende evne til at italesætte organisationens opfattelse af 'den gode leder' er der overensstemmelse mellem deres

udsagn om deres egen forståelse og praksis, og det organisationen fremhæver, når den påpeger vigtigheden i aspekter som 'helhedsorienteret, situationsbestemt, nærværende ledelse med fokus på udvikling af medarbejdere, samt både bløde og hårde ledelsesværdier som kommunikative evner, teambuilding, resultatorientering, beslutsomhed og strategisk formåen'. De to diskurser er altså ikke i konflikt med hinanden, og der er en generel opfattelse blandt både kvindelige og mandlige ledere om, at 'den gode leder' skal være motiverende, resultatorienteret, empatisk og god til at kommunikere.

Når lederne på laveste såvel som på mellemste niveau udtrykker usikkerhed om organisationens syn på god ledelse, kan der stilles spørgsmålstejn ved, om den officielle diskurs er tilstrækkeligt kommunikeret ud og er transparent i koncernen, og om det eventuelt kan have konsekvenser. Umiddelbart viser undersøgelsesdata, at så længe den officielle og den uofficielle diskurs er overensstemmende, er den førte politik samstemmende, og det fører ikke til negative konsekvenser. Men i en organisation som er i konstant vækst og forandring kan det tænkes, at lokale, afvigende diskurser bliver konstrueret i en situation, hvor organisationens opfattelse ikke er klart kommunikeret. Følgerne kan blive, at medarbejdere ikke finder lederstillinger tiltrækkende, hvilket især er et problem, når stillinger besættes uden opslag. Desuden kan lokale diskurser få en afsmittende virkning på, hvem der ansættes på laveste lederniveau.

6. Konklusion

Selv om resultaterne fra de to interviewrunder med laveste og mellemste lederniveau har mange enslydende aspekter, er der også afvigende punkter. Med hensyn til rekrutteringen af ledere viser undersøgelsens data, at ledere på laveste niveau primært ansættes efter den officielle procedure med opslag, tests og samtale, medens ledere på mellemste niveau primært ansættes gennem netværk, meritter og personlige relationer. Dertil kommer, at lederne på laveste niveau ofte har ansøgt om deres stillinger på baggrund af opfordring fra deres daværende ledere, hvilket ikke i så høj grad er tilfældet for lederne på mellemste niveau. På mellemste lederniveau hersker anerkendelse af den officielle procedure, men den uofficielle er fremherskende i praksis, om end dette ikke er erkendt.

Ligeledes er der forskel på, hvilke lederegenskaber der er mest fremherskende på de to niveauer, idet lederne på laveste niveau lægger mere vægt på resultatskabelse end lederne på mellemste niveau, som vægter empati højt. Undersøgelserne viser desuden, at forskelle i opfattelse af disse lederegenskaber ikke er bundet op på køn, men at der på laveste niveau er forskelle afhængig af ansættelse i henholdsvis linje eller stab (Strunck 2013).

Hvad angår opfattelsen af organisationens syn på god ledelse, viser undersøgelserne, at der hersker usikkerhed blandt lederne på laveste såvel som på mellemste niveau. På trods heraf er der en udbredt overensstemmelse mellem den officielle diskurs og lederne egen uofficielle diskurs og praksis på begge niveauer, hvilket sikrer sammenhængskraften i organisationen. Denne sammenhængskraft styrkes også af en uofficiel diskurs, som handler om udviklingen af medarbejderen i den samlede organisation. Her tænkes på den måde, hvorpå respondenterne

konstruerer medarbejderes udviklingsmuligheder og –potentialer som en væsentlig ressource i den samlede organisationsudvikling.

I forhold til spørgsmålet om mænd og kvinders karriere i organisationen sikrer åbenheden og gennemsigtigheden i rekrutteringsvejene således lige muligheder for begge køn, hvilket dog begrænses i et vist omfang, når rekrutteringen sker gennem netværk. Det samme gør den umiddelbare anerkendelse af, at Nykredits kvindelige og mandlige ledere behersker en bred vifte af ledelseskompetencer og –egenskaber, som ikke er kønsspecifikke, men til dels er defineret af placeringen af ledelseshvervet i enten linje eller stab. Der er således ikke umiddelbart diskursive konstruktioner, som stiller det ene køn mere fordelagtigt end det andet i forhold til at blive rekrutteret til ledelsesposter.

Disse observationer bekræftes i interviewet med HR-direktør David Frederiksen, som netop understreger ønsket om gennemsigtighed i rekrutteringsprocesserne og mulighederne for hver medarbejder for at diskutere karrieremuligheder og –veje med sin nærmeste leder. HR-direktøren bekræfter ligeledes, at ved store organisationsændringer kan de normale rekrutteringsprocedurer kortvarigt tilsidesættes for at få stillingerne besat inden for rimelig tid, men at dette dog udgør undtagelsen.

Med hensyn til ligestilling mellem kvinder og mænd i organisationen og deres muligheder for at gøre lederkarriere har Nykredit indtaget en proaktiv plads i finanssektoren ved at fokusere på fremme af mangfoldighed og åbenhed i ansættelse. Dette bekræftes ligeledes af HR-direktør David Frederiksen, som anfører, at mangfoldighed, herunder kønsdiversitet, etnicitet og alder, er det diskursive omdrejningspunkt i ledelsens beskrivelse og håndtering af organisationskulturen. Analyserne af interviewdata fra denne undersøgelse viser således et noget andet billede i forhold til tidligere undersøgelsers resultater (se Afsnit 1), som pegede på, at biologiske og kulturelle faktorer kan have indflydelse på forståelsen af relationerne mellem mænd og kvinder, og på at finanssektoren traditionelt har en stereotyp og kulturelt baseret forestilling om forskelle på de to køns muligheder og egnethed som ledere.

Analyserne af organisationens skriftlige medietekster viser også billedet af en organisationskultur, hvor diversitet er i fokus, og hvor såvel hårde, resultatorienterede værdier som bløde, kommunikative værdier er vigtige. Dette peger i retning af, at organisationen diskursivt skaber lederidentiteter, som ikke indtager de traditionelle kønnede roller. Resultaterne af interviews med lederne både på laveste og på mellemste niveau peger på, at organisationens diskurser i et vist omfang har medvirket til at nedbryde forskelle mellem kvinders og mænds karrieremuligheder, idet ingen af respondenterne har givet udtryk for, at deres respektive køn har haft indflydelse på deres ansættelse i lederstillinger og deres efterfølgende håndtering af ledelseshvervet. Som omtalt tidligere demonstrerer nogle af respondenternes udsagn det modsatte af det stereotype kønsrollemønster, både hvad angår ønsket om lederkarriere, og hvad angår ledelsesværdier.

Disse observationer forklarer i høj grad, hvorfor man i Nykredit har været i stand til at sikre et stort antal kvinder på både laveste og mellemste ledelsesniveau, men det forklarer ikke, hvorfor kønsfordelingen på højeste ledelsesniveau forbliver ulige. Hvis diskurserne om mangfoldighed

og diversitet er et gennemgående og stærkt træk i organisationens selvforståelse og identitet, ville det således også være nærliggende at forvente en mere ligelig fordeling mellem kønnene på dette niveau. Men selv i en organisation som Nykredit er der udfordringer med et relativt lille antal topledelsesposter, hvor der kun sjældent finder udskiftning sted. Dette skal ses i sammenhæng med, at relativt få kvinder bestrider ledelsesposter inden for erhvervsområdet, hvilket mindsker sandsynligheden for, at de kan komme i betragtning til poster på topledelsesniveau. Ifølge HR-direktøren og flere af undersøgelsens respondenter er det netop normal praksis, at man rekrutterer fra erhvervsområdet, jo længere oppe i systemet, man kommer, hvilket også kan forklare, hvorfor den ligelige fordeling af kvinder i de lavere ledelseslag ikke føres igennem til topledelseslaget.

Det samlede indtryk af Nykredit er, at det er en organisation, hvor der er gode muligheder for advancement indtil mellemste ledelsesniveau for de medarbejdere, der har evner og lyst, uanset køn. Hvis man ønsker at sikre større lighed på øverste ledelsesniveau, skal der dog gøres en ekstraordinær indsats for at kanalisere flere kvinder over i erhvervsområdet, således at de står stærkere i et evt. kandidatfelt. Alternativt kunne man overveje at øge muligheden for at kandidater med profiler, som trækker på et bredere udsnit af sektorens fagområder, kan komme i betragtning til topledelsesposter.

Aalborg Universitet, 22. juni 2015

Lise-Lotte Holmgreen

Jeanne Strunck

Referencer

- Alvesson, Mats og Yvonne Due Billing. 2009. *Understanding Gender and Organisations*. London: Sage.
- Askehave, Inger, Rita Cancino, Lise-Lotte Holmgreen, Inger Lassen og Jeanne Strunck. 2008. *Spar Nord Projektet 'Køn og Karriere' – Foreløbige Resultater*. Aalborg Universitet.
- Baxter, Judith. 2010. *The Language of Female Leadership*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Butler, Judith. 1990. *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. London: Routledge.
- Catalyst. 2008. *Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers* (forfatter: Lois Joy). New York: Catalyst.
- Danmarks Statistik. 2009. <http://www.dst.dk/>
- Dansk Industri. 2004. *Rekruttering af Kvinder til Ledelse. Undersøgelse blandt Rekrutteringsansvarlige og Kvindelige Ledere i DI's Medlemsvirksomheder*.

- Davidson, M. J. og C. L. Cooper. 1992. *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman.
- Ellehave, C. F. og D. M. Søndergaard, D. M. (2006) *Køn i den Finansielle Sektor – Forestillinger, Fikseringer og Forandringer*. VIFA 2. delrapport. Danmarks Pædagogiske Universitet.
- Fairclough, Norman. 1992. *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, Norman. 2003. *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. London/New York: Routledge.
- Greenwood, Michelle og Eve Anderson. 2009. 'I used to be an employee but now I'm a stakeholder': Implications of labelling employees as stakeholders. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47(2): 186-200
- Holmes, Janet. 2006. *Gendered Talk at Work – Constructing Gender Identity through Workplace Discourse*. Oxford: Blackwell.
- Holmes, Janet og Meredith Marra. 2004. Relational practice in the workplace: Women's talk or gendered discourse? *Language in Society* 33: 377-398.
- Holmes, Janet og Miriam Meyerhoff. 2003. *The Handbook of Language and Gender*. Malden and Oxford: Blackwell.
- Holmgreen, Lise-Lotte. 2009. Metaphorically speaking: Constructions of gender and career in the Danish financial sector. *Gender and Language* 3(1): 1-32.
- Holmgreen, Lise-Lotte. 2013. Den ideelle leder: Resultatorienteret analytiker eller empatisk kommunikator. *Akademisk Kvarter* 6: 42-54.
- Jørgensen, Marianne W. og Louise Philips. 1999. *Diskursanalyse som teori og metode*. København: Samfundslitteratur.
- Kossowska, Anna Maria, Nina Smith, Valdemar Smith, og Mette Verner. 2005. *Til Gavn for Bundlinjen: Forbedrer Kvinder i Topledelse og Bestyrelse Danske Virksomheders Bundlinje?* København: Ministeriet for Ligestilling.
- Litosseliti, Lia. 2006. *Gender and Language: Theory and Practice*. London: Hodder Arnold.
- Mullany, Louise. 2007. *Gendered Discourse in the Professional Workplace*. Houndmills and NY: Palgrave.
- McKinsey and Company. 2007. *Women Matter: Gender Diversity, A Corporate Performance Driver* (forfattere: Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, and Pascal Baumgarten).
- Meyer, Michael og Ruth Wodak. 2001. *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: Sage
- Ministeriet for Ligestilling og Kirke. 2012. *Redegørelse / Perspektiv- og Handlingsplan 2012*. København: Ministeriet for Ligestilling og Kirke.

- Nykredit. 2014. *Medarbejderfordeling i Nykredit*. Power Point fra Julie Harpøth Jørgensen, udarbejdet 2. juni 2014.
- Rosener, J. B. 1990. Ways women lead. *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 119-125.
- Phillips, Nelson og Cynthia Hardy. 2002. *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. Qualitative Research Methods, Vol. 50. Thousand Oaks: Sage.
- Smith, Nina, Valdemar Smith og Mette Verner. 2006. "Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms. *International journal of Productivity and Performance Management* 55(7): 569-593.
- Strunck, Jeanne. 2013. 'Som leder skal man komme og styre butikken. *Akademisk Kvarter* 6: 55-67.
- Sunderland, Jane. 2004. *Gendered Discourses*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Wirth, L. 2002. *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*. Palo Alto: Ebrary.
- Wodak, Ruth. 1997. *Gender and Discourse*. London and Thousand Oaks: Sage.

Bilag

BILAG 1

Interviewguide til Nykredit - team- og funktionschefer

Undersøgelseskategorier/-områder	Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
LEDERREKRUTTERING OG KOMMUNIKATIONSVEJE Vedrører bl.a. kanalerne, hvorigennem der kommunikeres om ledelse og lederrekruttering samt graden af top-down eller bottom-up processer i denne sammenhæng.	Respondent som rekrutteret medarbejder: Hvordan oplever medarbejderne mulighederne for at blive leder?	<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan blev du ansat i dit nuværende lederjob? (Er det den normale/gængse procedure? Hvad motiverede dig til at vælge ledervejen? Er der nogle rollemodeller i Nykredit, der ansporede dig til at søge et lederjob og inspirerer dig i lederrollen?)2. Oplever du, at dit forhold til dine kolleger og din leder har forandret sig, efter du selv er blevet leder?3. Ad hvilke kanaler informeres medarbejdere og ledere om karrieremuligheder og karriereveje i Nykredit? (Fremgår det klart, hvad man skal gøre for at avancere, hvis man ønsker det?)4. Hvordan ser du dine egne muligheder for at avancere?
LEDERREKRUTTERING OG KOMMUNIKATIONSVEJE	Respondent som rekrutterende leder: På hvilken baggrund rekrutterer ledere medarbejdere til lederniveauet? Hvilke faktorer er bestemmende for, at en medarbejder bliver rekrutteret?	<ol style="list-style-type: none">5. Motiverer og udvikler du selv medarbejdere til at søge et lederjob?6. Hvad ser du efter hos den enkelte medarbejder, når du skal motivere ham/hende til at søge et lederjob?7. Hvad motiverer dig til at sende medarbejdere videre i et lederuddannelsesforløb (eksterne faktorer eller interne (egen lyst))?
KOMMUNIKATION OM	Hvilken betydning har italesættelser/diskursive	<ol style="list-style-type: none">8. Da du søgte din nuværende stilling, hvilke ord og

<p>LEDERSKAB OG –STIL</p> <p>Berører forholdet mellem sproglige/diskursive konstruktioner og forståelser af lederskab og –stil.</p>	<p>konstruktioner af den 'gode/dygtige leder' for medarbejdernes lyst/motivation til at søge lederstillinger?</p>	<p>formuleringer var det, der appellerede til dig i beskrivelsen af stillingen (enten i et stillingsopslag eller i andres beskrivelse af stillingen)?</p> <p>9. Har du læst nogle af de øvrige (interne) stillingsopslag for lederstillinger? (Har jobopslagene motiveret dig til at søge et andet lederjob i Nykredit? Hvorfor/hvorfor ikke?)</p> <p>Konkret jobannonce:</p> <p>10. Motiverer denne annonce dig til at søge jobbet? Hvorfor/hvorfor ikke?</p>
<p>LEDERSKAB OG LEDELSESVÆRDIER</p> <p>Handler bl.a. om, hvordan lederskab og -værdier defineres overordnet i organisationen og blandt medarbejderne</p>	<p>Hvordan definerer respondenterne den 'gode/dygtige leder'?</p> <p>Hvordan defineres den 'gode/dygtige leder' overordnet i organisationen?</p>	<p>11. Hvad synes du karakteriserer den gode eller dygtige leder? (spørge ind til fremhævede karakteristika/værdier)</p> <p>12. Hvordan definerer Nykredit (organisationen) den gode eller dygtige leder? (Hvor har du denne viden fra?)</p>

BILAG 2

Interviewguide til Nykredit – afdelings-, område- og centerdirektører

Undersøgelseskategorier/-områder	Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
LEDERREKRUTTERING OG KOMMUNIKATIONSVEJE Vedrører bl.a. kanalerne, hvorigennem der kommunikeres om ledelse og lederrekruttering samt graden af top-down eller bottom-up processer i denne sammenhæng.	Respondent som rekrutteret medarbejder/leder: Hvordan oplever medarbejderne mulighederne for at blive leder?	<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan blev du ansat i dit nuværende lederjob? (Er det den normale/gængse procedure? Hvad motiverede dig til at vælge ledervejen? Er der nogle rollemodeller i Nykredit, der ansporede dig til at søge et lederjob og inspirerer dig i lederrollen?)2. Ad hvilke kanaler informeres ledere om karrieremuligheder og karriereveje i Nykredit? (Fremgår det klart, hvad man skal gøre for at avancere, hvis man ønsker det?)3. Hvordan ser du dine egne muligheder for fortsat at avancere?
LEDERREKRUTTERING OG KOMMUNIKATIONSVEJE	Respondent som rekrutterende leder: På hvilken baggrund rekrutterer ledere medarbejdere til lederniveauet? Hvilke faktorer er bestemmende for, at en medarbejder bliver rekrutteret?	<ol style="list-style-type: none">4. Motiverer og udvikler du selv medarbejdere til at søge et lederjob?5. Hvad ser du efter hos den enkelte medarbejder, når du skal motivere ham/hende til at søge et lederjob?6. Hvad motiverer dig til at sende medarbejdere videre i et lederuddannelsesforløb (eksterne faktorer eller interne (egen lyst))?
KOMMUNIKATION OM LEDERSKAB OG –STIL Berører forholdet mellem sproglige/diskursive konstruktioner og forståelser	Hvilken betydning har italesættelser/diskursive konstruktioner af den 'gode/dygtige leder' for medarbejdernes lyst/motivation til at søge	<ol style="list-style-type: none">7. Da du søgte din nuværende stilling, hvilke ord og formuleringer var det, der appellerede til dig i beskrivelsen af stillingen (enten i et stillingsopslag

af lederskab og –stil.	lederstillinger?	<p>eller i andres beskrivelse af stillingen)?</p> <p>8. Har du læst nogle af de øvrige (interne) stillingsopslag for lederstillinger? (Har jobopslagene motiveret dig til at søge et andet lederjob i Nykredit? Hvorfor/hvorfor ikke?)</p> <p>Konkret jobannonce:</p> <p>9. Motiverer denne annonce dig til at søge jobbet? Hvorfor/hvorfor ikke?</p>
<p>LEDERSKAB OG LEDELSESVÆRDIER</p> <p>Handler bl.a. om, hvordan lederskab og -værdier defineres overordnet i organisationen og blandt medarbejderne</p>	<p>Hvordan definerer respondenterne den 'gode/dygtige leder'?</p> <p>Hvordan defineres den 'gode/dygtige leder' overordnet i organisationen?</p>	<p>10. Hvad synes du karakteriserer den gode eller dygtige leder? (spørge ind til fremhævede karakteristika/værdier)</p> <p>11. Hvordan definerer Nykredit (organisationen) den gode eller dygtige leder? (Hvor har du denne viden fra?)</p>

BILAG 3

Interviewguide til Nykredit – medarbejdere, som har fravalgt lederkarrieren

Undersøgelseskategorier/-områder	Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
LEDERREKRUTTERING OG KOMMUNIKATIONSVEJE Vedrører bl.a. kanalerne, hvorigennem der kommunikeres om ledelse og lederrekruttering samt graden af top-down eller bottom-up processer i denne sammenhæng.	Respondent som rekrutteret medarbejder/leder: Hvordan oplever medarbejderne mulighederne for at blive leder?	1. Hvordan blev du ansat i dit tidligere lederjob (hvilket niveau)? (Er det den normale/gængse procedure? Hvad motiverede dig oprindeligt til at vælge ledervejen? Er der nogle rollemodeller i Nykredit, der ansporede dig til at søge et lederjob og inspirerede dig i lederrollen?) 2. Ad hvilke kanaler informeres ledere om karrieremuligheder og karriereveje i Nykredit? (Fremgår det klart, hvad man skal gøre for at avancere, hvis man ønsker det?)
KOMMUNIKATION OM LEDERSKAB OG –STIL Berører forholdet mellem sproglige/diskursive konstruktioner og forståelser af lederskab og –stil.	Hvilken betydning har italesættelser/diskursive konstruktioner af den 'gode/dygtige leder' for medarbejdernes lyst/motivation til at søge og forblive i lederstillinger?	3. Da du søgte din tidligere stilling, hvilke ord og formuleringer var det, der appellerede til dig i beskrivelsen af stillingen (enten i et stillingsopslag eller i andres beskrivelse af stillingen)? 4. Hvordan stemte den beskrivelse overens med dine konkrete oplevelser som leder? Konkret jobannonce: 5. Motiverer denne annonce dig til at søge jobbet? Hvorfor/hvorfor ikke?
LEDERREKRUTTERING: ÆNDRING I	Respondent som tidligere leder:	6. Hvorfor fravalgte du sidenhen lederjobbet?

<p>KARRIEREVALG OG – FOKUS</p> <p>Vedrører medarbejderens argumenter for at fravælge et lederjob og hans/hendes vurdering af, hvordan det påvirker karrieremulighederne</p>	<p>Hvilke faktorer er bestemmende for, om en medarbejder til- eller fravælger en lederstilling?</p>	<p>(Var der aspekter ved lederjobbet, som ikke harmonerede med dine forventninger? Sætter du fagligheden højere end lederprofilen? Spillede private forhold ind?)</p> <p>7. Hvordan ser du dine advancementsmuligheder i Nykredit nu, hvor du har fravalgt lederjobbet? (Hvordan ser organisationen på, at man fravælger et lederjob?)</p>
<p>LEDERSKAB OG LEDELSESVÆRDIER</p> <p>Handler bl.a. om, hvordan lederskab og -værdier defineres overordnet i organisationen og blandt medarbejderne</p>	<p>Hvordan definerer respondenterne den 'gode/dygtige leder'?</p> <p>Hvordan defineres den 'gode/dygtige leder' overordnet i organisationen?</p>	<p>8. Hvad synes du karakteriserer den gode eller dygtige leder? (spørge ind til fremhævede karakteristika/værdier)</p> <p>9. Hvordan definerer Nykredit (organisationen) den gode eller dygtige leder? (Hvor har du denne viden fra?)</p> <p>10. Kunne du forestille dig at bestride et lederjob i fremtiden?</p>

Interviewguide til Nykredit – Interview med David Frederiksen

28

LEDELSESVÆRDIER Handler bl.a. om, hvordan lederskab og -værdier defineres overordnet i organisationen	'gode/dygtige leder' overordnet i organisationen?	leder? Er der forskel på den måde, hvorpå I definerer den gode leder på de forskellige ledelsesniveauer og/eller forretningsområder? I givet fald hvorfor?
KOMMUNIKATION OM LEDERSKAB OG –STIL Berører forholdet mellem sproglige/diskursive konstruktioner og topledelsens forståelser af lederskab og –stil.	Hvilke italesættelser/diskursive konstruktioner af den 'gode/dygtige leder' anvender topledelsen	10. Hvilke ord og udtryk bruger I til at beskrive ledelsesværdier og –typer? 11. Hvem vedtager, at det er disse ord og udtryk, der skal bruges? 12. Hvordan formidler I disse i koncernen, så de er tilgængelige for alle?